



# **FUSION INRA-IRSTEA**

## **RAPPORT D'ETAPE**

*Philippe MAUGUIN, Marc MICHEL*

*11 octobre 2018*

# Table des matières

<b>1. UNE FUSION POUR UNE AMBITION SCIENTIFIQUE RENOUVELÉE.....</b>	<b>5</b>
1.1. UN NOUVEL INSTITUT MIS AU DEFI D'ENJEUX SOCIÉTAUX D'AMPLEUR.....	5
1.2. UN POSITIONNEMENT SINGULIER ASSUMÉ.....	6
1.3. DES MISSIONS ÉTENDUES.....	7
1.4. UNE NOUVELLE IDENTITÉ, UN NOUVEAU NOM.....	8
<b>2. DES ÉVOLUTIONS RÉGLEMENTAIRES FACILITÉES PAR LE CHOIX DU VEHICULE JURIDIQUE.....</b>	<b>8</b>
2.1. LES DECRETS INRA, VEHICULES PORTEURS DU NOUVEL ETABLISSEMENT.....	8
2.2. LES PRINCIPALES DISPOSITIONS TRANSITOIRES ASSOCIÉES.....	10
2.3. CONVERGENCE DES INSTANCES.....	11
<b>3. L'ARCHITECTURE ORGANISATIONNELLE CIBLE.....</b>	<b>11</b>
3.1. LA NOUVELLE STRUCTURATION SCIENTIFIQUE.....	12
3.2. L'ORGANISATION DU SIÈGE.....	14
3.3. L'ORGANISATION-CIBLE TERRITORIALE.....	15
<b>4. UN CADRE DE GESTION HARMONISÉ POUR UN INSTITUT UNIQUE.....</b>	<b>16</b>
4.1. UN CADRE RH ÉQUITABLE.....	16
4.2. UN CHANTIER CRITIQUE : LA CONVERGENCE DES SI DE GESTION.....	18
<b>5. BESOINS BUDGÉTAIRES A COURT-TERME ET SOUTENABILITÉ A MOYEN-TERME.....</b>	<b>20</b>
5.1. GRANDS ÉQUILIBRES BUDGÉTAIRES.....	20
5.2. COÛT DE LA FUSION.....	21
5.3. L'EMERGENCE D'UN NOUVEAU MODELE ECONOMIQUE.....	23
<b>6. DIALOGUE SOCIAL ET CONCERTATION.....</b>	<b>24</b>
<b>7. LES PROCHAINES ETAPES : DYNAMIQUE DE PREFIGURATION ET MISE EN ROUTE DU NOUVEL ETABLISSEMENT.....</b>	<b>26</b>
7.1. DE LA PHASE PREPARATOIRE MOBILISATRICE A LA PRÉFIGURATION DU NOUVEL INSTITUT.....	26
7.2. CONDUITE ET ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT.....	27
7.2.1. PLAN ET ACTIONS DE COMMUNICATION.....	27
7.2.2. PRÉVENTION DES RISQUES.....	27
7.2.3. ACCOMPAGNEMENT SOUTENU DES PERSONNELS ET DES COLLECTIFS ..	28

## AVANT-PROPOS

En réponse aux instructions de la lettre de mission reçue des Ministres en date du 6 février 2018, ce rapport d'étape précise les conditions dans lesquelles un nouvel Institut issu de la fusion de l'Inra et d'Irstea pourra être créé et assumer ses missions dès le 1er janvier 2020, dans des conditions que nous jugeons soutenables et durables. Il prend appui sur un travail dense et mobilisateur des équipes Inra et Irstea.

Ces travaux témoignent de la détermination de l'encadrement des deux communautés de travail à bâtir une maison commune à la hauteur des enjeux sociétaux qu'elle entend porter. Ils s'appuient sur :

- Un comité de pilotage stratégique présidé par les PDG des deux instituts.
- Deux comités opérationnels : le « ComOp Organisation scientifique », co-présidé par le DGDR de l'Irstea et le DGDS de l'Inra, et le « ComOp Organisation, Management, Appui », co-présidé par le PDG d'Irstea et le DGDA de l'Inra.
- Un dialogue social continu depuis le mois de mars, sous forme d'information régulière dans les instances de chaque établissement mais aussi dans le cadre d'instances réunissant les représentants des personnels des deux instituts.
- Des groupes de travail thématiques mixtes auxquels il a été demandé de documenter des propositions précises aussi bien sur les aspects scientifiques que pour l'appui, l'organisation et le management.
- La mobilisation de l'encadrement lors de temps forts (collège de direction, séminaire territorial, séminaire des directeurs d'unités, ateliers, groupes de travail).
- La construction collégiale d'un programme de travail structurant les chantiers à mettre sous contrôle et à déployer jusqu'au 1er janvier 2020.

Les nombreuses expertises menées depuis février dernier nous permettent de considérer que la fusion de nos deux instituts est un objectif viable et accessible au 1<sup>er</sup> janvier 2020, dans des conditions qui servent l'ambition scientifique du nouvel Institut et apportent les garanties nécessaires à l'ensemble des personnels. La réussite de ce projet ambitieux exige toutefois des avis ministériels portant sur des propositions essentielles notamment financières, faisant écho aux questions posées dans la lettre de mission du 6 février 2018.

Pour chacun d'entre eux, le document avance des propositions concrètes, ayant fait l'objet d'évaluations précises.

Ce rapport d'étape ouvre une nouvelle phase dans le dialogue social de concertation sur les mesures proposées et sur les projets de textes réglementaires qui les portent. Les interrogations des personnels et de leurs représentants ont fait et feront l'objet de discussions au cours des prochains mois, dans des instances formelles et informelles, comme ce fut notamment le cas les 21 septembre et 8 octobre derniers dans le cadre de réunions conjointes exceptionnelles. Au delà de l'assentiment perçu largement sur l'intérêt scientifique du nouvel Institut, nous restons attentifs aux questions légitimes posées, au premier rang desquelles celle des moyens nécessaires pour réussir la fusion.

Arrimée à l'horizon de la fusion au 1<sup>er</sup> janvier 2020 et attentive à la situation de chacun, cette période de concertation aboutira à une projection définitive du fonctionnement du nouvel Institut.

**Philippe MAUGUIN**, Président de l'INRA

**Marc MICHEL**, Président d'Irstea

# 1. UNE FUSION POUR UNE AMBITION SCIENTIFIQUE RENOUVELÉE

La lettre de mission du 6 février 2018 donne le cap du projet de fusion : la création d'un Institut de recherche de premier rang mondial dans les domaines de l'agriculture, de l'alimentation, de l'environnement et de l'eau, de l'aménagement et de la gestion durables des territoires.

Ce faisant, l'ambition scientifique du nouvel Institut sera plus que la somme des projets scientifiques existants. C'est dans cette perspective qu'est présentée une ambition renouvelée, à la hauteur des défis sociétaux à relever.

Les Conseils scientifiques des deux EPST se sont prononcés favorablement le 19 septembre 2018 sur l'ambition et le projet d'organisation scientifique en mettant en exergue quelques points de vigilance que nous partageons.

## 1.1. UN NOUVEL INSTITUT MIS AU DEFI D'ENJEUX SOCIÉTAUX D'AMPLEUR

Le futur EPST sera, par son nombre d'agents et sa palette disciplinaire, un des acteurs majeurs de la recherche internationale en agriculture, alimentation et environnement. Il soutiendra la production de connaissances scientifiques au plus haut niveau des standards internationaux de qualité, tant sur des résultats de recherche fondamentale que sur des résultats de recherche visant le développement de solutions innovantes et l'appui aux politiques publiques.

L'ambition, développée à l'échelle globale comme à celle des territoires, est de contribuer à assurer la sécurité sanitaire, alimentaire et nutritionnelle dans toutes les régions du Monde, à maîtriser les risques (environnementaux, sanitaires, économiques et sociaux) et à permettre aux sociétés de s'adapter aux changements globaux et tout particulièrement au changement climatique et à l'érosion de la biodiversité, tout en explorant les possibilités permettant de freiner, voire d'inverser, l'impact des sociétés sur l'environnement.

Elle fait notamment écho aux Objectifs de Développement Durable (ODD) de l'Agenda 2030 ainsi qu'à l'accord de Paris sur le Climat. Elle se nourrit des réflexions menées dans le cadre de la préparation des documents de programmation stratégique des deux instituts, ainsi que de divers exercices de prospective :

- L'étude prospective ScénEnvi, qui a conclu, pour l'ensemble des scénarios étudiés, à un accroissement des risques environnementaux pour tous les écosystèmes, notamment le sol, l'eau et la biodiversité.
- Les résultats de l'étude prospective Agrimonde-Terra, qui ont mis en relief la nécessité d'une meilleure coordination mondiale des usages des terres intégrant non seulement les secteurs agricole et alimentaire, mais aussi les autres secteurs économiques.

Parmi les changements globaux, au-delà du changement climatique attendu et de ses conséquences multiples, figurent aussi en bonne place les questions liées au développement de la bioéconomie, mais aussi à l'urbanisation et à ses contraintes (gestion des flux de matières, d'information, qualité du cadre de vie, maîtrise des risques...). Il s'agit donc d'intégrer également certaines des problématiques propres au milieu urbain, dans un contexte où l'urbain et le rural sont de plus en plus interdépendants et forment un continuum.

La transition numérique, en transformant rapidement les secteurs de l'agriculture, de l'alimentation et de l'environnement, ainsi que la façon de « faire de la recherche » avec notamment l'essor de la science ouverte (*Open science*), représente en outre un enjeu majeur pour le futur établissement.

Les progrès des sciences et technologies de l'information et de la communication, notamment de l'intelligence artificielle, favorisent le développement généralisé des robots et systèmes d'aide à la décision et renforcent le questionnement de la place de l'homme et du travail dans la société. Si les progrès des sciences et technologies du vivant, du numérique, de l'énergie et des nanotechnologies permettent d'entrevoir des développements économiques significatifs et d'accélérer les transitions, ils soulèvent aussi de nouvelles questions éthiques.

Les solutions aux préoccupations agricoles, alimentaires et environnementales ne sont pas à rechercher uniquement dans les registres biotechniques ou technologiques. Les sciences de l'homme et de la société (SHS) sont indispensables pour élaborer, construire, évaluer et accompagner les instruments de politiques publiques et/ou les configurations sociales, les changements de normes et valeurs et les nouveaux objets « critiques » de l'action, ainsi que les évolutions nécessaires des comportements et modes de vie. L'intégration entre disciplines biotechniques et SHS est un défi auquel les deux instituts se sont déjà confrontés avec un certain succès et qu'il s'agira d'amplifier dans le nouvel EPST.

## 1.2. UN POSITIONNEMENT SINGULIER ASSUMÉ

La recherche portée et produite par le futur EPST est une recherche finalisée, impliquant le soutien à des recherches fondamentales et une démarche volontariste en vue de la valorisation des connaissances pour l'expertise et l'appui aux politiques publiques et pour l'innovation. Enjeux finalisés et recherches fondamentales s'alimenteront de manière réciproque. Cette relation bidirectionnelle, déjà présente à l'Inra et à Irstea, sera l'une des marques des activités du futur EPST.

L'Inra et Irstea se sont forgés une réputation solide et respectée sur un certain nombre d'objets de recherche et de politiques publiques, tout au long de leur histoire. Cette identité forte s'est construite sur la base d'une communauté scientifique et technique, au sein de laquelle les agents concourent à des enjeux finalisés et où chacun peut apporter sa compétence à des segments variés du continuum recherche – expertise – innovation.

Le futur EPST sera en contact permanent avec différents acteurs, l'amenant à être très au fait des attentes et des enjeux de la société, des décideurs politiques et des acteurs économiques et sociaux, qui contribueront à l'orientation de ses priorités d'innovation et d'expertise, en étroite symbiose avec ses travaux de recherche cognitive sur les fronts de science.

L'appui aux politiques publiques passe par la production et le transfert d'outils, de méthodes et de connaissances nouvelles vers les acteurs qui conçoivent, mettent en œuvre ou évaluent ces politiques publiques. Il repose sur différentes modalités d'activités scientifiques et techniques : l'expertise, la prospective, les études, la formation, la normalisation... S'il doit continuer à développer sa capacité d'expertise et de travail de terrain, le futur EPST doit aussi renforcer ses travaux d'expertise scientifique collective sur des enjeux visibles.

Cet appui nourrit par ailleurs en retour une partie des questions de recherche. L'appui aux politiques publiques et à l'innovation ne constitue donc pas une modalité d'activité particulière et supplémentaire, mais une des finalités de l'activité globale de l'institut.

Tout en maintenant de fortes capacités disciplinaires, un soutien particulier sera porté à une recherche interdisciplinaire (partage de questions ou d'objets entre disciplines), qui s'inscrira à l'échelle des territoires nationaux et internationaux, pour une approche globale de la complexité des systèmes

agricoles, alimentaires et environnementaux. Des actions de nature transdisciplinaire seront également conduites pour le développement de recherches associant des acteurs et/ou des porteurs d'enjeux et mobilisant éventuellement des savoirs exogènes et empiriques. Marqué par une volonté affirmée de travailler dans le contexte d'une « science ouverte » (*Open science*), le futur EPST s'impliquera dans des approches multi-acteurs et participatives et impulsera des démarches de (co-)conception innovante.

Cette recherche sera cohérente avec les politiques scientifiques des sites de l'enseignement supérieur et de la recherche. Dans ses domaines d'excellence, le futur EPST bénéficiera d'une taille critique (environ 10 800 agents), de l'expérience historique de l'Inra et d'Irstea et de l'organisation nécessaire pour allier ancrage régional et caractère de plus en plus international des recherches. Il sera donc un moteur pour la structuration régionale de la recherche et participera aussi à la dynamique européenne et internationale des sites ESRI français.

Le *momentum* créé par la fusion de l'Inra et d'Irstea constituera une grande force d'entraînement au-delà des deux instituts, notamment avec les partenaires scientifiques de l'Alliance nationale de recherche pour l'Environnement (AllEnvi). Le nouvel EPST pourra ainsi être force de proposition et un appui à la structuration nationale et européenne sur les grands enjeux de recherche et de formation en environnement, agriculture et alimentation. Il sera un acteur majeur de la recherche dans les grands fora internationaux, position confortée par sa visibilité et le portage d'actions internationales.

L'analyse bibliométrique réalisée lors de la préparation du rapport du 30 novembre 2017 a mis en évidence qu'en regroupant les citations de l'Inra et d'Irstea, le nouvel ensemble se positionne au second rang mondial dans les sciences agricoles, au 4<sup>ème</sup> dans les sciences de l'animal et du végétal et au 11<sup>ème</sup> rang mondial en écologie-environnement. La progression est extrêmement significative dans cette dernière catégorie (gain de 6 places lié au regroupement), la dynamique issue de la fusion devant permettre d'atteindre voire de dépasser le 10<sup>ème</sup> rang mondial.

### 1.3. DES MISSIONS ÉTENDUES

Selon les termes de la lettre de mission, la réflexion menée autour de la création de l'EPST unique devait prendre en compte « les compétences et missions actuellement exercées par les deux établissements ».

C'est un engagement fort, réaffirmé le 17 mai lors de l'entrevue des cabinets des ministères de tutelle et des deux présidents avec l'intersyndicale Inra-Irstea : l'intégralité des missions des deux établissements sera conservée. Les missions de l'établissement unifié participeront activement aux politiques locales, nationales, européennes et internationales et porteront une dimension d'expertise et d'appui aux politiques publiques.

En cohérence avec l'ambition scientifique, il est proposé de retenir une approche large de la portée des missions du nouvel Institut, définies comme suit :

#### **Proposition n°1 – Les missions du nouvel Institut**

Dans le cadre de la politique scientifique définie par le Gouvernement en relation avec les besoins culturels, économiques, et sociaux de la Nation et en liaison avec les établissements d'enseignement supérieur et de recherche, l'Institut aura pour missions **d'organiser, d'exécuter et de coordonner, à son initiative ou à la demande de l'État, tous travaux de recherche scientifique et technologique dans les domaines de l'agriculture, de l'alimentation, de la forêt, de l'environnement, de l'eau, de la bioéconomie circulaire et de la gestion durable des territoires.**

Dans ce cadre, l'article R. 831-1 du code rural et de la pêche maritime (CRPM) doit être modifié afin de définir les missions de l'EPST unique.

#### 1.4. UNE NOUVELLE IDENTITÉ, UN NOUVEAU NOM

Nous défendons un nom qui incarne l'ambition du nouvel Institut et ses grands domaines de compétence, devant représenter au mieux les compétences scientifiques, les missions et les enjeux des deux EPST fondateurs, tout en tenant compte de la notoriété internationale de la « marque INRA ».

##### **Proposition n°2 – Le nom du nouvel Institut**

Les présidents proposent d'intituler le nouvel établissement : « Institut national de recherche pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement », pour marquer l'importance des trois grands domaines de recherche.

La portée de ce nom doit cependant être amplifiée par une « marque », autrement dit un nom abrégé (sigle/acronyme) : imaginer sa déclinaison en un logo correspondant reste un enjeu, avec le double objectif d'appropriation interne, de rayonnement national et international.

Un groupe de travail présidé par deux personnalités éminentes connaissant bien les deux établissements (Marion GUILLOU et Yves LE BARS) sera mis en place sur ce sujet, avec l'appui des directrices de la communication des deux instituts. Plus globalement, il pourra faire toute recommandation sur les actions qui devraient être menées afin d'accompagner la transition, en termes de communication interne et externe, entre les deux établissements actuels et le nouvel Institut.

Le groupe de travail comprendra également des agents de chaque établissement. Il pourra auditionner et interroger des personnels des deux établissements, mais aussi certains de leurs partenaires tant au plan national qu'international. Ce groupe remettra ses propositions aux deux présidents avant la fin janvier 2019 pour arbitrage final par les tutelles.

## 2. DES ÉVOLUTIONS RÉGLEMENTAIRES FACILITÉES PAR LE CHOIX DU VEHICULE JURIDIQUE

### 2.1. LES DECRETS INRA, VEHICULES PORTEURS DU NOUVEL ETABLISSEMENT

Le nouvel institut sera issu de la fusion de deux EPST, dont il reprend l'intégralité des compétences et missions actuellement exercées par chacun des deux établissements.

L'Inra et Irstea sont deux établissements constitués respectivement en 1984 et 1985, établis sur les mêmes fondements législatifs (Loi N 82-610 du 15 juillet 1982 d'orientation et de programmation de la recherche et du développement technologique de la France) et constitués par décrets en conseil d'Etat, textes organiques comparables codifiés dans le code rural et de la pêche maritime.

Les deux établissements ont pour mission générale la réalisation de tous travaux de recherche scientifique et technologique. En cela, on peut considérer qu'ils ont la même activité, la même spécialité d'établissement public.

Cette activité s'exerce également sous la même tutelle administrative : ces deux établissements relèvent de la même catégorie d'établissements. Leur fusion n'entraîne, à elle seule, pas de création d'une nouvelle catégorie.

De même, les personnels qu'ils emploient relèvent du même décret n° 83-1260 du 30 décembre 1983 fixant les dispositions statutaires communes aux corps de fonctionnaires des EPST. A partir de ce texte, un décret en Conseil d'état a établi les dispositions statutaires complémentaires propres aux corps de ces deux établissements, et en tant que de besoin, les dérogations aux dispositions communes que justifie la spécificité de chaque établissement.

Il convient donc d'adopter la démarche qui prévaut pour la construction d'un EPST, en confortant avant tout les synergies scientifiques, puis en tenant compte des enjeux politiques et économiques qui y sont associés pour proposer un cadre organisationnel adapté.

Le souhait formulé par la lettre de mission des ministres de maintenir les unités de recherche comme brique de base de l'organisation, ainsi que de conforter la stratégie nationale de recherche dans le champ de l'agriculture, l'alimentation, et l'environnement, implique de penser une fusion fondée sur une base fonctionnelle solide garantissant à la fois la continuité de l'activité scientifique et l'adaptation du dispositif territorial établi autour des activités de recherche.

Aussi, s'agissant des missions du nouvel EPST, le rapprochement conduit à partir des décrets organiques et statutaires de l'INRA qui seront modifiés pour garantir une bonne intégration des deux communautés de travail fondatrices dans un cadre de gestion unique, une représentation syndicale plus large et des pratiques renouvelées.

### **Proposition n°3 – Décret organique**

Le décret organique du nouvel institut s'adossera au décret d'organisation de l'Inra (Décret n° 84-1120 du 14 décembre 1984 relatif à l'Inra, ci-après désigné « décret organique »), qui sera modifié pour prendre en compte toutes les évolutions induites par la fusion.

La simplification et clarification apportée par ce processus de fusion par maintien de la personnalité morale d'un des deux établissements permet de conduire, avec les personnels, des chantiers essentiellement axés sur les objets relatifs à l'organisation du travail.

Cette modalité permet d'ouvrir le calendrier de la transition pour les personnels sur un pas de temps qui dépasse l'entrée en vigueur des décrets, en laissant à chaque communauté le temps de la convergence vers des dispositifs harmonisés, en partant de situations parfois différentes.

Les personnels de l'Inra ainsi que d'Irstea relèvent du même statut des personnels des EPST, institué par le décret n°83-1260 du 30 décembre 1983 fixant les dispositions statutaires communes aux corps de fonctionnaires des EPST.

Ces dispositions statutaires communes sont complétées par des dispositions statutaires complémentaires propres à chaque EPST :

- Décret n°84-1207 du 28 décembre 1984 pour l’Inra
- Décret n°92-1060 du 1er octobre 1992 pour Irstea

#### **Proposition n°4 – Décret statutaire**

Le dispositif statutaire pour l’emploi des personnels du nouvel institut sera le décret n° 84-1207 du 28 décembre 1984 relatif au statut particulier des corps de fonctionnaires de l’Inra, intégrant les adaptations nécessaires à l’intégration des personnels Irstea.

Il est proposé de retenir les mesures suivantes :

- Les fonctionnaires en activité au 1er janvier 2020 au sein d’Irstea seront affectés, à cette date, au sein du nouvel Institut, et régis par les dispositions statutaires applicables aux corps de fonctionnaires de l’établissement unique.
- Les agents non titulaires exerçant leurs fonctions au 1er janvier 2020 au sein d’Irstea seront affectés, à cette date, au sein du nouvel Institut.

## **2.2. LES PRINCIPALES DISPOSITIONS TRANSITOIRES ASSOCIEES**

Le souhait de pragmatisme et de simplification, l’exigence de continuité de service et l’attention portée à l’intégration des personnels Irstea ont orienté le choix de dispositions transitoires qui auront vocation à sécuriser la fusion des deux entités.

### **• Gouvernance de l’établissement unifié**

En droit, le choix d’une fusion avec maintien de la personnalité morale d’un des deux établissements, l’Inra ici, peut conduire à une proposition de continuité du mandat et des pouvoirs du Président de cet établissement actuellement en fonction. Il conserve ce faisant compétence pour engager, ordonnancer, liquider les marchés, contrats, et dépenses et prendre toutes mesures nécessaires au fonctionnement de l’EPST unique du 1er janvier 2020 à la première réunion du conseil d’administration, jusqu’au terme de son mandat en juillet 2020.

Au terme de ce mandat, le Président du futur établissement sera nommé selon les termes de la procédure établie par le code rural.

Pour assurer la continuité de gestion dans l’attente du renouvellement électoral, les instances de gouvernance (Conseils d’Administration, Conseils Scientifiques, comités techniques, CHSCT) siègent à titre exceptionnel en formation conjointe jusqu’au renouvellement électoral.

### **• Droits et obligations**

L’ensemble des droits, biens et obligations d’Irstea sont transférés d’Irstea au nouvel Institut.

### **• Garanties apportées aux personnels**

Les fonctionnaires d’Irstea intégrés dans les corps de fonctionnaires du nouvel Institut :

- Conserveront le grade, l’échelon et l’ancienneté de l’échelon de leur ancien corps.

- Conserveront, à titre individuel, la garantie de leur régime indemnitaire et du classement de leur emploi dans le groupe de fonctions qui étaient les leurs à la date du 31 décembre 2019 au sein d'Irstea, dans l'hypothèse où un éventuel changement de fonction consécutif à leur intégration entraînerait un régime moins favorable. Cette garantie s'appliquera jusqu'au changement de fonction suivant et au plus pendant une période de quatre années.

Les fonctionnaires détachés dans les corps des fonctionnaires d'Irstea seront placés en position de détachement dans les corps de fonctionnaires du nouvel Institut pour la durée de leur détachement restant à courir.

Les fonctionnaires d'Irstea inscrits en 2019 au tableau d'avancement de l'année 2020 conserveront le bénéfice de cette inscription.

### 2.3. CONVERGENCE DES INSTANCES

La fusion d'EPST avec maintien de la personnalité morale de l'un des établissements partie à la fusion implique la convergence de leurs instances.

Un travail approfondi a été conduit mobilisant les directions concernées et les directions générales des deux instituts pour dresser la cartographie comparée des instances des deux instituts, et documenter différents scénarios de convergence.

Les propositions portées dans le présent rapport sont la résultante de l'analyse conduite qui a intégré plusieurs dimensions : le cadre juridique certes mais aussi et en tout premier lieu une attention particulière portée à la continuité de la représentation de tous les personnels du nouvel Institut, pendant, et après la phase de transition nécessaire à la convergence des statuts, des situations individuelles, et de la vie collective du futur Institut.

Une cartographie consolidée de l'ensemble des instances du nouvel Institut est jointe au présent rapport.

## 3. L'ARCHITECTURE ORGANISATIONNELLE CIBLE

L'organisation de l'établissement traduit et soutient son ambition, elle compose le cadre de mise en oeuvre de sa stratégie. Le futur Institut unique doit constituer plus que la somme des savoir-faire, connaissances et actions des deux instituts fondateurs.

Dans cette perspective, la construction de l'organisation cible répond à trois principes directeurs :

- En tout premier lieu, l'organisation choisie doit servir le projet scientifique porté par un institut qui se placera aux premiers rangs mondiaux ;
- En second lieu, l'Institut unique devra assumer pleinement son rôle d'appui aux politiques publiques (APP) et d'éclairage du débat public via l'expertise, qui font explicitement partie des missions d'établissements publics de recherche finalisée comme l'Inra ou Irstea ;
- Enfin, dernier principe mais fil directeur de la conception de l'organisation, il a été recherché le juste équilibre entre évolutions nécessaires, pragmatisme et réduction de l'impact de la fusion.

La vue d'ensemble de l'organisation cible est présentée dans la maquette jointe au présent rapport en annexe.

Fonction temporaire, un Vice-Président sera chargé spécifiquement du suivi de la fusion pendant une courte période après la création du nouvel établissement. La fonction de Vice-Président chargé de la transition sera créée à cet effet.

### 3.1. LA NOUVELLE STRUCTURATION SCIENTIFIQUE

Il est proposé que le conseil scientifique et les conseils scientifiques de département restent inchangés dans leurs attributions ; leur base électorale en revanche est modifiée afin de représenter l'ensemble de la communauté de travail, quel que soit le statut des agents.

Les fonctions et périmètres des trois directeurs scientifiques (Alimentation et Bioéconomie – Agriculture – Environnement) tels qu'ils existent aujourd'hui à l'Inra sont maintenus.

En outre, les travaux ayant conduit à une nouvelle structuration scientifique ont souligné la nécessité d'une action volontariste en faveur de l'interdisciplinarité, enjeu indispensable pour la réussite de l'ambition de l'Institut unique. Ce sujet sera approfondi dans les actions à suivre.

Le scénario proposé est celui d'une organisation en 14 départements scientifiques :

- 7 départements actuels de l'Inra dont le périmètre n'est pas modifié (même si certaines cotutelles d'unités peuvent l'être) : AlimH, BAP, GA, MICA, PHASE, SA, SPE.
- 7 départements nouveaux composés d'unités Inra et Irstea.

L'organisation projetée découle des principes directeurs suivants :

- Rapprochement mathématiques-informatique – capteurs – robotique, qui permettra au futur établissement de jouer un rôle de premier plan sur l'ensemble des enjeux associés à la transition numérique dans les systèmes agricoles, alimentaires et environnementaux.
- Rapprochement des recherches sur l'agriculture numérique et les agroéquipements avec celles pour la transformation agro-écologique des systèmes agricoles.
- Structuration d'un département de recherches interdisciplinaires sur l'objet « eaux », qui fera du futur établissement la première force de recherche et d'expertise sur l'eau en France.
- Visibilité des recherches sur les espaces naturels les moins anthropisés, avec notamment un renforcement des sciences de l'écologie et des recherches sur les écosystèmes forestiers et prairiaux.
- Renforcement des approches technologiques de la transformation des biomasses, en vue de structurer un pôle majeur en biotechnologies pour l'environnement et de développer des ambitions nouvelles pour le futur établissement en termes de durabilité, en tenant compte du cycle de vie des aliments et des produits biosourcés, de leur conception à leur recyclage.
- Ajout de compétences sur les écoulements et les transferts dans les procédés frigorifiques et les ateliers de production qui dote le futur établissement de la capacité à porter davantage le thème de la sécurité sanitaire de la chaîne alimentaire, des étapes post-production jusqu'au consommateur.
- Consolidation des recherches sur les territoires, notamment sur la durabilité des territoires.

Les 7 nouveaux départements permettront de tirer parti des synergies identifiées entre Inra et Irstea dans les domaines de l'eau, de l'écologie fonctionnelle et de la gestion des écosystèmes peu

anthropisés, de la bioéconomie, des dynamiques territoriales et des interfaces entre mathématiques et sciences pour l'ingénieur.

La structuration proposée est en conséquence la suivante (noms provisoires utilisés par souci de simplification ; les noms des départements du futur institut seront proposés par les départements eux-mêmes pour validation par la présidence du futur établissement) :

- **Connaissance des agrosystèmes pour la transition agro-écologique et numérique des agricultures (AGROENV).**  
AGROENV rassemblera des compétences en sciences du vivant, en sciences de l'environnement et en sciences de l'ingénieur appliquées aux agroécosystèmes et territoires agricoles, à la diversité des agricultures et aux transitions agro-écologique et numérique qu'elles connaissent.
- **Connaissance du fonctionnement des milieux aquatiques pour la gestion adaptative des écosystèmes et des ressources en eau et la maîtrise des risques associés (AQUA).**  
AQUA regroupera une large partie des compétences de l'Institut en écologie des milieux aquatiques, en écotoxicologie, en hydrologie, en hydraulique et en sciences humaines et sociales portant des recherches sur la gouvernance de l'eau. Toutes ces forces seront mobilisées et pilotées ensemble sur les enjeux de l'eau et des milieux aquatiques (biodiversité, qualité des milieux, ressources, risques et gouvernance).
- **Connaissance du fonctionnement, dynamique et gestion des écosystèmes continentaux faiblement anthropisés (ECO-FA).**  
ECO-FA rassemblera des compétences en sciences du vivant et en sciences de l'environnement appliquées aux écosystèmes peu anthropisés (forêts, prairies permanentes, écosystèmes dulçaquicoles) et à la gestion des ressources associées.
- **Analyse du fonctionnement et des évolutions économiques et sociales de l'agriculture, de l'alimentation et des industries agroalimentaires, en lien avec les enjeux environnementaux globaux et locaux (ECO-SOCIO).**  
ECO-SOCIO sera de loin le plus important en termes d'effectifs et de partenariats en sciences sociales du nouvel établissement. Les champs de compétences seront les sciences économiques et sociales appliquées aux domaines de l'alimentation, de l'agriculture, de l'environnement et de la dynamique des territoires. L'ensemble des travaux contribuera à éclairer les débats publics et les décisions publiques et privées.
- **Représentation numérique, science des données et intelligence artificielle, technologies robotiques et capteurs, modélisation intégrative et prédictive de systèmes complexes (NUMM).**  
NUMM regroupera les sciences indispensables au développement de technologies et méthodes numériques, mathématiques et informatiques pour étudier et modéliser les objets d'étude du nouvel EPST : de la chaîne de l'information à la modélisation des phénomènes et à l'extraction des connaissances. Il sera le département de référence pour développer les aspects méthodologiques et les technologies habilitantes déterminantes pour les enjeux et priorités du futur établissement.
- **Connaissance et analyse des systèmes d'acteurs des territoires, de leurs actions et de la dynamique des systèmes complexes territoriaux pour l'aide à la décision, l'innovation et l'accompagnement des transitions (TERRA).**  
TERRA associera plusieurs déclinaisons de l'objet « territoire » (espace support d'actions concertées entre acteurs hétérogènes/interface société-nature/entité administrative ou de projet collectif) et produira une lecture originale de la durabilité des territoires au croisement du global et du local et des approches d'accompagnement de l'action, de l'innovation et du changement.

- **Sciences et technologies pour la bioéconomie, analyse des trajectoires des bioressources et des procédés (bio)technologiques nécessaires à leur transformation (TRANSFORM).** TRANSFORM abordera les différentes trajectoires des bioressources (aliments, matériaux, énergie, effluents et déchets, ...) et les procédés biotechnologiques nécessaires à leur transformation, depuis leur première transformation jusqu'à leur recyclage et ré-usage.

### 3.2. L'ORGANISATION DU SIÈGE

L'organisation fonctionnelle du nouvel Institut sera structurée autour de trois directeurs généraux délégués.

La fonction de DGD « aux affaires scientifiques » sera renommée en directeur général délégué « **Science et innovation** ».

Le DGD « Appui à la recherche » deviendra directeur général délégué « **Ressources** », à l'image d'une fonction intégrée présente au sein de beaucoup d'opérateurs publics.

Une fonction de directeur général délégué à l'« **Expertise et à l'Appui aux politiques publiques** » sera créée pour incarner l'ambition du nouvel Institut dans ce domaine d'activité stratégique. Ses missions seront les suivantes :

- Concevoir et proposer au président une politique d'établissement en matière d'expertise et d'appui aux politiques publiques nationales, régionales, européennes ou internationales.
- Animer une interface privilégiée entre l'offre de compétences scientifiques et techniques du nouvel EPST et les besoins des partenaires publics.
- Veiller à la qualité et au suivi de l'expertise et de l'appui aux politiques publiques.
- Assurer le pilotage et la coordination de l'ensemble des missions d'appui scientifique et technique à la mise en œuvre de politiques publiques.

Au sein de cette architecture cible, cinq nouvelles directions fonctionnelles verront le jour pour porter des thématiques nouvelles, et développer la transversalité :

- Création d'une direction de l'appui aux politiques publiques (DAPP).
- Transformation de l'actuelle Délégation à l'expertise scientifique collective, à la prospective et aux études (DEPE) en Direction de l'expertise scientifique collective, de la prospective et des études (DEPE).
- Création d'une direction des affaires internationales (DAI).
- Création d'une direction en soutien à la politique de science ouverte (DSO)
- Création d'une direction du patrimoine et de l'immobilier (DPI), tenant compte de l'augmentation du patrimoine foncier et immobilier induit par la fusion.

En outre, un service d'ingénierie contractuelle partagé sera créé ; il sera commun à la DAI, la DARESE, la DPTI, et à la DAPP (cf. ci-dessous).

Ces nouvelles directions et ce service viendront compléter le dispositif constitué par les directions et délégations actuellement présentes au sein de l'Inra qui perdureront au sein du nouvel établissement en étant :

- Rattachée à la présidence : la direction de la communication (DIRCOM), la Direction des Affaires Internationales (DAI)
- Rattachées au DGD Science et innovation :

- Direction de l'appui régional, de l'enseignement supérieur et de l'Europe (DARESE) en soutien à la politique de sites, à l'implication dans l'enseignement supérieur, et aux activités européennes
- Direction du partenariat et du transfert pour l'innovation (DPTI), en soutien au partenariat social et économique, au transfert technologique et à l'innovation
- Direction en soutien à la politique de science ouverte (DSO), chargée de la gestion et valorisation des données et des publications ainsi que du soutien au développement des sciences et recherches participatives
- Délégation à l'évaluation (DEV)
- Rattachées au DGD Expertise et Appui aux politiques publiques :
  - Direction de l'expertise scientifique collective, de la prospective et des études (DEPE)
  - Direction de l'appui aux politiques publiques (DAPP)
- Rattachées au DGD Ressources :
  - Direction des ressources humaines et du développement durable (DRHDD)
  - Direction du financement et des achats (DIFA)
  - Direction de la coordination des services déconcentrés d'appui à la recherche (DCSDAR)
  - Direction du patrimoine et de l'immobilier (DPI)
  - Direction du système d'information (DSI)
  - Direction des affaires juridiques (DAJ)
  - Direction d'appui au pilotage scientifique et de gestion (DIAGONAL)
  - Missions sécurité des systèmes d'information, et fonction sécurité défense (FDS)
  - Agence comptable principale (ACP)

### 3.3. L'ORGANISATION-CIBLE TERRITORIALE

L'organisation territoriale du nouvel Institut prendra appui sur l'organisation en vigueur à l'Inra.

Elle restera fortement déconcentrée, autour des centres comme référence du maillage territorial. Ce modèle doit permettre de garantir une animation scientifique de proximité à l'échelle d'un territoire donné, en lien étroit avec les partenaires. Les centres, les directions des services d'appui déconcentrés et des unités auront les mêmes attributions que leurs attributions à l'Inra.

Dans la plupart des régions où coexistent un centre Inra et une direction régionale Irstea, la création du nouvel Institut induira une fusion des deux entités en un seul centre. Les unités de recherche des directions régionales Irstea concernées seront reliées aux centres concernés. Une délégation régionale unique par région assurera le lien avec les partenaires régionaux.

La cartographie cible des centres du nouvel Institut comprend :

- 8 centres demeurant dans leur configuration actuelle Inra ;
- 8 centres Inra intégrant une direction régionale Irstea ;
- 2 centres en région Auvergne-Rhône-Alpes, ARA Ouest et ARA Est, issus d'une recombinaison du dispositif Inra et Irstea à l'échelle de la région ARA.

L'état des lieux fait en effet ressortir que la région Auvergne-Rhône-Alpes est une région où coexistent un centre Inra (le centre Inra « ARA ») et trois centres Irstea (Clermont-Ferrand, Lyon et Grenoble), pour un effectif de plus de 1 500 agents sur plusieurs sites. Les deux présidents de l'Inra et d'Irstea ont souhaité disposer d'éclairages approfondis avant de proposer un schéma d'organisation cible, en sollicitant notamment des avis « à dire d'experts ».

L'organisation proposée pour le dispositif Inra et Irstea en région ARA est la suivante :

- Evolution du dispositif Thonon – Lyon – Grenoble en un centre « ARA Est ». Les unités Inra et Irstea des sites de Thonon, Lyon, Grenoble seront rattachées au centre « ARA Est ».
- Evolution induite du centre de Clermont-Ferrand (« ARA Ouest »).

Ce scénario est essentiellement motivé par la nécessité de garantir un management de qualité et de proximité à l'échelle d'un grand ensemble régional, en évitant un trop grand éloignement géographique.

La construction d'un document de stratégie partenariale scientifique commun aux deux centres répond à la volonté de projeter une organisation qui garantisse une identification claire du nouvel Institut auprès de l'écosystème territorial et une capacité d'animation de la relation avec les partenaires locaux. Par ailleurs, le centre ARA Est permettra de donner une visibilité aux thématiques Eau et Gestion des risques.

Les autres sites Irstea seront rattachés aux centres Inra de proximité : Rennes à Bretagne-Normandie, Bordeaux à Nouvelle-Aquitaine-Bordeaux, Nogent-sur-Vernisson à Val de Loire, Montpellier à Occitanie-Montpellier, Clermont-Ferrand à ARA Ouest, Aix-en-Provence à Provence-Alpes-Côte d'Azur, et Strasbourg à Grand Est-Colmar.

**Grâce aux nouvelles capacités de gestion à distance, aucune fermeture de site n'est nécessaire à l'occasion de la fusion des deux instituts.**

## 4. UN CADRE DE GESTION HARMONISÉ POUR UN INSTITUT UNIQUE

### 4.1. UN CADRE RH ÉQUITABLE

Les caractéristiques des politiques de ressources humaines déclinées par Irstea et l'Inra ont fait l'objet d'une analyse approfondie par les DRH des deux instituts et leurs collaborateurs, en lien avec les DAJ, et en liaison étroite avec les directions générales.

Les points de convergence sont nombreux dans la mesure où les EPST échangent régulièrement au sein des différents réseaux RH et mutualisent chaque fois que possible leurs bonnes pratiques.

Une première analyse a permis de mettre en exergue les éléments de convergence ainsi que l'ensemble des points forts dans les différents domaines que sont la politique sociale, l'accompagnement des agents et le renouvellement des compétences (par le biais de la formation notamment). Ces dispositifs constitueront un socle solide de prestations diversifiées qui concourront pleinement à l'attractivité du futur institut, et ce dès sa création.

Cette étude comparée des politiques RH des deux établissements a également mis en lumière des pratiques distinctes permettant de répondre aux besoins spécifiques de chacun des deux instituts.

La création d'un nouvel institut à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2020 a conduit les deux instituts à réfléchir aux mesures de convergence en répondant à un double objectif d'attractivité et de fidélisation des personnels, tout en veillant à la soutenabilité financière sur le long terme des mesures proposées.

## **Proposition n°5 – Alignement du cadre de gestion RH et des politiques RH**

### **Sur trois domaines-clé de la politique RH, les principes suivants sont proposés**

- **En matière indemnitaire**, il est proposé de retenir un scénario de convergence détaillé dans le rapport du « COMOP appui » vers des règles uniques à terme, associées à une garantie individuelle de 4 ans pour les agents issus d'Irstea.
- **En matière de promotions**, il est proposé de garantir *a minima* le même nombre de promotions qu'à ce jour dans l'absolu, nombre qui correspond à la somme des promotions respectives des deux instituts. Lors des quatre premières années d'exercice du nouvel institut, un suivi particulier sera assuré quant au nombre de promotions attribuées aux agents issus d'Irstea.
- **Pour les CAP du nouvel institut**, nous proposons deux scénarii : soit un renouvellement dès le premier semestre 2020, en alignement avec les autres instances, soit une élection repoussée en 2022, en alignement du calendrier national de la Fonction Publique. Dans ce dernier cas, la CAP sera composée de la réunion conjointe des CAP Inra et Irstea jusqu'à l'élection.

Un travail spécifique sera conduit pour proposer un scénario de convergence en matière de temps de travail et de congés.

Un point de vigilance concernera l'évaluation des chercheurs mais aussi des ingénieurs qui devra prendre en compte l'ensemble du continuum recherche fondamentale, finalisée, transfert, innovation et appui aux politiques publiques, selon des modalités à définir conjointement.

Dans le cadre du ComOp « Organisation – Management – Appui », un travail approfondi a été mené pour réaliser un état des lieux comparé du dispositif d'évaluation individuelle dans chacun des établissements. Sur cette base, des mesures de convergence équitables ont été proposées.

La réflexion à porter sur le métier d'ingénieur participera de la construction de la culture de l'établissement de demain. Il s'agira notamment de maintenir la reconnaissance et la valorisation de l'expertise en appui aux politiques publiques.

## **Proposition n°6 – Cadre de gestion des ingénieurs des corps de l'Etat**

Afin de stabiliser et de consolider la présence des ingénieurs de l'Etat dans le nouvel institut, tout en proposant un parcours dynamique, il est proposé de retenir les règles suivantes :

- **Maintien de la PNA pour tous les IPEF actuellement en PNA à Irstea**, sauf pour ceux qui seraient chargés d'une fonction d'encadrement supérieur.
- **Maintien du statut de PNA pour tous les IAE** affectés dans l'institut unique.
- **Accueil prioritaire de nouveaux IPEF en détachement** (de 3 ans renouvelable 2 fois) pour la réalisation de leur thèse jusqu'à l'obtention de l'HDR (et au plus tard 9 ans après le début de la thèse),
- **Accueil d'IPEF en détachement selon les besoins sur des missions particulières avec mandat limité.**

Dans la continuité de l'accueil par Irstea, dans ses effectifs, d'ingénieurs de l'Etat, leur présence au sein du futur EPST permet de renforcer l'ambition en termes d'expertise et d'appui aux politiques publiques.

## 4.2. UN CHANTIER CRITIQUE : LA CONVERGENCE DES SI DE GESTION

Chantier critique tant en raison de sa complexité relationnelle et technique que des risques associés, la question de la convergence des SI de gestion est apparue dès l'état des lieux comme sensible, que ce soit en termes de soutenabilité et de faisabilité ou d'acceptabilité sociale et de conduite du changement.

Elle a justifié d'une pré-instruction commune approfondie et d'un engagement fort des responsables métier et SI et des directions générales, via notamment des ateliers communs avec des collaborateurs experts. Les paramètres suivants ont notamment été intégrés :

- Les deux instituts ont fait des choix technologiques différents, que ce soit pour le domaine RH ou pour le domaine Finances.

Etat des lieux à date	Irstea	Inra
Domaine <b>RH</b>	Solution SAP ECC6	Solution HR Access (HRA).
Domaine <b>Finances</b>		People Soft

- Les deux instituts viennent d'achever la mise en place dans leurs SI Finances respectifs du décret GBCP, qui a eu des impacts significatifs et requis des investissements humains et financiers importants.
- La population des gestionnaires de chacun des deux instituts a été fortement exposée et est encore exposée à des zones d'inconfort (impact métier de la GBCP, fonctionnalités, etc.).
- Le support des éditeurs des deux ERP supports du SI Finances n'est plus assuré pour les versions en place à l'INRA (PeopleSoft) et à Irstea (SAP), à l'horizon 2022-2023, imposant dans les deux cas des coûts de migration importants à cette échéance.
- Le devenir du SI de gestion du nouvel Institut intègre et valorise les orientations portées par le MESRI **pour l'adoption à terme d'outils mutualisés au niveau de l'ESR** (mis en œuvre par l'AMUE).

Les trajectoires de convergence proposées sont le fruit d'un processus de travail collaboratif, d'itérations multiples et de décisions collégiales :

- Un groupe-projet commun (Inra-Irstea) et mixte (métiers/SI) a été missionné par les deux directions générales pour documenter des scénarii de convergence « à dire d'experts ».
- Les directions générales des deux instituts ont instruit avec le MESRI et avec l'AMUE la cible de la mutualisation à l'échelle de l'ESR.
- Les scénarii ont été documentés et évalués à partir d'une analyse avantages / inconvénients, en prenant en compte notamment :
  - Le principe d'unicité du nouvel Institut : un budget unique, une comptabilité consolidée, un employeur unique, une organisation territoriale harmonisée dans une architecture générale d'EPST à gestion déconcentrée.
  - L'objectif opérationnel d'un SI de gestion « fonctionnel » au 1er janvier 2020.
  - Le choix de la mutualisation à terme à l'échelle de l'ESR (solutions AMUE : SIFAC EPST, GESLAB, voire SIHAM EPST à terme).

Compte tenu des technologies de référence, des enjeux propres à chaque fonction en termes d'accompagnement des personnels, des trajectoires récentes différenciées, les options proposées ne recèlent pas la même complexité.

### **Domaine RH : une bascule naturelle vers HRAccess (SIRH de l'Inra) au 1er janvier 2020**

Le choix de la bascule vers l'outil actuellement utilisé à l'Inra offre deux atouts majeurs :

- Il permet de bénéficier d'un socle robuste en s'appuyant sur HR Access de Sopra HR, incluant les fonctionnalités déjà adaptées au contexte EPST, et d'une capacité d'évolution pour la prise en compte de la gestion des populations propres à Irstea.
- Cet outil est également le socle technique choisi par l'AMUE pour SIHAM Universités, ainsi le passage au scénario cible SIHAM EPST en sera, le moment venu, facilité.

### **Domaine finances : le choix de PeopleSoft au 1<sup>er</sup> janvier 2020, 1<sup>er</sup> jalon avant une bascule vers la solution AMUE à partir de 2023 / 2024.**

Le scénario proposé pour le domaine Finances est celui d'une transition vers la solution PeopleSoft (solution Inra) au 1er janvier 2020 (pour un nombre maîtrisé de gestionnaires aujourd'hui Irstea) avant une deuxième bascule vers la solution AMUE SIFAC EPST couplée à GESLAB (gestion laboratoires) à partir de 2023 (expérimentation)/2024 (généralisation).

- L'analyse d'impacts permet de caractériser ce scénario comme le seul compatible avec une entrée en fonctionnement au 1er janvier 2020, dans le respect des principes généraux de gestion du futur EPST ; le scénario préféré par les deux directions générales qui aurait consisté à maintenir les deux SI finances en place jusqu'en 2024, date d'entrée en fonction de SIFAC EPST, s'est avéré impossible en raison du manque de fiabilité induit dans les processus financiers et comptables
- La bascule en 2024 sous SIFAC EPST permettra d'atteindre l'objectif de mutualisation avec les partenaires académiques et de recherche (dont le CNRS et les universités) recherché, sans mettre en péril l'opérationnalité de la solution au 1er janvier 2020. Elle permettra en outre de disposer d'un GESLAB pleinement opérationnel et couplé à SIFAC (le « SI labo », suite d'outils partagés utilisés au niveau de l'unité de recherche, actuellement en cours de développement).

Cette trajectoire répond donc à une demande forte et renouvelée de la part des unités de recherche de disposer d'outils multi-tutelles, évitant notamment les ressaisies et les multi-reportings. L'atteinte de cette cible suppose l'élaboration et le suivi rigoureux d'un protocole d'engagements réciproques avec l'AMUE couvrant la période 2018-2023/2024. Le protocole est annexé au rapport aux ministres.

Les inquiétudes légitimes des personnels relayées par les organisations syndicales ont été entendues. Aussi, une grande attention sera portée aux conditions de mise en œuvre du projet de convergence SI Finances, notamment en matière d'accompagnement au changement :

- **Une stratégie de conduite du changement** sera déployée très en amont et poursuivie au-delà du 1er janvier 2020 en prêtant une attention toute particulière aux collaborateurs découvrant de nouveaux outils et de nouvelles règles de gestion, dans le cadre d'un modèle déconcentré :
  - Accompagnement du changement, en formant les gestionnaires Irstea à l'outil PeopleSoft et aux règles de gestions et processus de l'institut unique.
  - Accompagnement des utilisateurs, via des modules de formation spécifiques, et en renforçant les équipes de façon transitoire.
- **Veiller à limiter les inconvénients pour les agents Irstea.** Engager les développements nécessaires en 2018/2019 pour intégrer les fonctionnalités non couvertes et éviter la régression sur certains processus pour les personnels Irstea.

Un mode projet robuste sera mise en place dès le mois de novembre 2018. Il accordera toute sa place à la responsabilité et à l'expression de la maîtrise d'ouvrage.

## 5. BESOINS BUDGÉTAIRES A COURT-TERME ET SOUTENABILITÉ A MOYEN-TERME

Si l'objectif de la fusion Inra-Irstea est d'offrir une ambition scientifique renouvelée sur l'ensemble des thématiques et des enjeux de recherche portés par les deux instituts, la trajectoire budgétaire de l'Institut unique ne peut avoir pour vocation de porter une réduction des moyens financiers accordés aujourd'hui à l'Inra et à Irstea – orientation confirmée par la lettre de mission du 6 février 2018 – mais bien de soutenir un modèle de financement capable d'asseoir durablement le projet scientifique du nouvel institut.

L'enjeu pour le modèle économique du nouvel institut est de lui permettre de conforter les moyens de la science sur l'ensemble de ses objets de recherche, malgré les marges d'action limitées sur le budget.

La trajectoire retenue s'inscrit, bien entendu, dans les documents programmatiques des deux instituts, en premier lieu les contrats d'objectifs et de performance (COP) : le COP de l'Inra, signé en février 2018 pour la période 2017-2021 et le COP d'Irstea signé le 7 mars 2014 pour la période 2014-2018.,

### 5.1. GRANDS ÉQUILIBRES BUDGÉTAIRES

Le budget consolidé du nouvel institut issu de la somme des budgets initiaux des deux instituts se présentera ainsi :

Dépenses			Recettes		
masse salariale (sous plafond)	661 M€	66%	subvention de l'Etat	776 M€	78%
personnel sur contrats de recherche	71 M€	7%	contrats de recherche	177 M€	22%
dotation des unités	164 M€	16%	produits valorisés et divers	34 M€	
soutien et support	67 M€	7%	autres produits	8 M€	
op. d'investissement	34 M€	3%	recours trésorerie	2 M€	
<b>total</b>	<b>998 M€</b>	<b>100%</b>	<b>total</b>	<b>998 M€</b>	<b>100%</b>

<b>Ratio masse salariale sur subvention de l'Etat</b>	<b>85,2%</b>
---	--------------

BI 2018 par agrégats (en CP - en M€)	
A1 Activités de recherche	791 M€
A2 Fonctions de soutien à la recherche	39 M€
A3 Fonctions support	168 M€
<b>Total</b>	<b>998 M€</b>

Le poids des ressources propres dans les recettes des deux instituts est assez proche bien que supérieur du côté d'Irstea (28% à comparer aux 22% à l'INRA) et dessine un institut unique financé à 77% par les subventions pour charges de service public des programmes 172 et 142.

Les effectifs titulaires du nouvel institut s'établiront à environ 10 800 ETPT.

– Fonctionnement et investissement de l’institut unique

Le modèle actuel, constaté largement parmi les organismes de l’enseignement supérieur et de la recherche, est particulièrement prégnant à Irstea qui délègue un soutien de base à ses unités de recherche très nettement inférieur à celui de l’Inra : **7% des moyens des unités en 2018 à l’Irstea contre 17% à l’Inra.**

Le tableau ci-dessous reconstitue les ressources affectées aux unités de recherche, sur la base des budgets 2018 des deux instituts (hors masse salariale des titulaires et frais d’environnement portés par les centres et sièges) :

en M€ / BI 2018	INRA	%age	IRSTEA	%age	Total	%age
Soutien de base des unités	32,6	17%	1,7	7%	34,3	16%
Ressources propres contractuelles (hors OIP/CPER)	133,1	70%	21,7	87%	154,8	72%
Ressources propres non contractuelles	24,5	13%	1,5	6%	26,0	12%
<b>Total</b>	<b>190,2</b>		<b>24,8</b>		<b>215,0</b>	

– Maintenance et investissement dans l’immobilier

La Cour des comptes a relevé le déficit de financement du gros entretien renouvellement (GER) à l’Inra, bien inférieur aux standards admis dans la profession, et insuffisant pour assurer la non dégradation de son parc immobilier.

L’Inra s’est inscrit dans une cible de hausse de 500 K€/an entre 2018 et 2022, afin d’atteindre le niveau minimal requis. Irstea pour sa part finance un GER à hauteur d’environ 10% de celui de l’Inra (400 K€) ce qui est cohérent par rapport aux surfaces occupées par les deux instituts.

L’objectif est d’augmenter progressivement le montant du GER des deux établissements (actuellement de 5,1 M€ par an) pour atteindre 7,7 M€ en 2022, soit un effort cible de 2,6 M€ supplémentaires par an en régime de croisière.

**Proposition 7 : financement des dégâts survenus dans Irstea dus à la catastrophe naturelle de Montpellier**

Il convient de rappeler les dégâts immobiliers dus à la catastrophe naturelle qui a frappé le centre Irstea de Montpellier dont l’évaluation est comprise entre 6,5 et 7,7 M€ et dont le financement des réparations est en cours de discussion avec les tutelles. En raison de son poids financier majeur, ce financement devra être précisé en urgence pour éviter de peser sur le budget du nouvel Institut, au risque de rendre celui-ci non viable.

## 5.2. COÛT DE LA FUSION

Le processus de fusion va générer de manière directe un certain nombre de coûts incontournables pour les deux établissements.

En effet, cette fusion s’appuie sur des principes et constats structurants :

- Une convergence des statuts et des régimes indemnitaires,
- Un accompagnement collectif de la transition (gestion de projet et appui managérial), et un accompagnement individuel de qualité à garantir à l’ensemble des personnels

#### Des coûts transitoires ponctuels (2018, 2019, 2020)

##### – Prestations d'appui à la fusion :

**Ce marché de prestation est explicité dans le chapitre « préfiguration » du présent rapport.** Le marché de prestation 2018-2020 est en cours de passation, avec une notification prévue pour mi-novembre 2018. Le besoin est avéré et certain.

##### – Montée en puissance des actions incitatives scientifiques communes

Pour animer la convergence, renforcer la stratégie scientifique commune, et concrétiser le plus rapidement possible le bien-fondé de cette fusion de deux EPST, les deux instituts ont travaillé à la mise en œuvre d'actions incitatives communes pour engager une dynamique collective porteuse de sens entre les équipes.

Des groupes de travail mixtes, sous pilotage des deux DGD scientifiques, sont chargés depuis la mi-2018 de consolider une vision partagée des enjeux et des besoins de recherche et de définir les actions pour développer conjointement deux domaines : bioéconomie territorialisée d'une part, gestion et prévention des risques naturels, sanitaires et environnementaux d'autre part. Les propositions identifiées seront à la base de nouvelles orientations ou programmes éventuels pour le futur établissement. Elles permettront également d'ouvrir la discussion avec d'autres acteurs publics et/ou privés (ESR, monde économique, collectivités territoriales, agences nationales, ONG et associations).

En 2019, le **financement proposé s'établit à 0,5 M€** pour le lancement des projets précités.

##### – Adaptation du système d'information (SI) de gestion

Les deux instituts ont fait le choix d'une stratégie en deux temps (cf. 5.2).

La première étape s'inscrit ainsi dans une démarche transitoire, permettant de sécuriser les opérations de démarrage de la gestion du nouvel institut, et d'enclencher une dynamique de convergence qui permettra une bascule vers des solutions mutualisées de manière réaliste et efficace.

Cette première étape nécessite cependant, pour l'institut unique, des coûts d'adaptation et de formation des utilisateurs pour les SI finances et RH qui sont incontournables, **chiffrés à 3,2 M€ sur la période 2018-2020. Le coût est nul ensuite.**

#### Des coûts récurrents

##### • Alignement des régimes indemnitaires

Les mesures chiffrées par les deux instituts sur la **convergence du régime indemnitaire** et évoquées plus haut s'élèvent à terme en régime de routine récurrent à **2,4 M€ par an**.

Un travail est également engagé pour aboutir à une **convergence des deux instituts en matière de politique sociale** à partir de 2020. L'évaluation fine du coût de cette mesure est encore en cours.

##### • Renforcement de l'organisation territoriale

Le centre ARA EST sera pour partie issu des unités et centres INRA et IRSTEA présents aujourd'hui sur ce territoire. Néanmoins des recrutements complémentaires sont à prévoir pour mettre à niveau ce centre par rapport aux autres centres du futur établissement. Le chiffrage du coût net est en cours.

Il est à noter qu'un **premier besoin sur 2019** sera nécessaire pour les premiers recrutements prioritaires et les frais d'installation afin de disposer d'un centre opérationnel au 1er janvier 2020. Il peut être évalué en première instance à **0,5 M€**.

- **Programmes scientifiques transverses**

Dans la poursuite et la maturation des dynamiques scientifiques intégrées lancées en première phase, un programme d'animation scientifique transverse plus durable sera envisagé. Ainsi, un budget de **0,5 M€ en 2020 puis 1 M€** pendant 3 ans devrait être prévu (cf. rapport COMOP Science).

Par ailleurs, il sera important dans la gestion du futur institut de veiller à la **convergence progressive de la dotation de fonctionnement des unités, dont le besoin est évalué à 2,4 M€**.

- **Maintien de la valeur du patrimoine immobilier**

Il importera également d'atteindre un niveau d'investissement dans l'immobilier (GER) à même de préserver l'avenir conformément aux recommandations de la Cour des comptes

### 5.3. L'EMERGENCE D'UN NOUVEAU MODELE ECONOMIQUE

Les hypothèses suivantes ont été retenues concernant les ressources du futur établissement :

- **Stabilité des subventions de l'Etat,**
- Ces subventions d'Etat pourraient être complétées par le financement de mesures RH nationales et des coûts directs et indirects de la fusion.

#### **Proposition 8 – Priorités de financement de mesures nouvelles par les subventions d'Etat**

Les priorités de financements complémentaires portent sur :

- le financement des prestations d'accompagnement, de la convergence SI, du financement des premières animations scientifiques, pour un total de 5,9 M€ à répartir dès fin 2018 (4 M€), puis en 2019 et 2020 selon le calendrier des opérations,
- l'alignement indemnitaire pour 2,4 M€ annuels, à déployer dès que possible selon arbitrage ministériel;
- l'alignement des dotations des unités ex-Irstea sur le niveau moyen des unités ex-Inra représenterait en 2020 un montant de 2,4 M€.

Un apport supplémentaire en subvention d'état dès la création de l'Institut, dégressif lors des trois premières années d'exercice, permettrait d'atteindre un équilibre plus rapidement entre les équipes du nouvel établissement et serait un signal fort pour la communauté scientifique.

- **Stabilité des ressources propres contractuelles d'origine publique et hausse de 1 M€/ an des ressources d'origine privée** (cf. COP INRA). Une vigilance accrue sera mise en œuvre sur la tarification pour les financeurs privés, selon la nature de la recherche financée : recherche à coûts et risques partagés, avec in fine un partage des résultats de la recherche ; ou bien prestation de recherche qui a vocation à être facturée au coût complet.
- **Amélioration de la politique de tarification** et développement des ressources propres non contractuelles dans le cadre de la politique de transfert de l'institut.

- **L'expertise et l'appui aux politiques publiques** sont aujourd'hui nettement affichés comme une des finalités de l'activité scientifique et technique d'Irstea. Cet appui repose sur différentes modalités d'activité scientifique et technique telles que l'expertise, la prospective, les études, la formation, la normalisation, la recherche... En revanche, le modèle économique de cette expertise et de cet appui aux politiques publiques, que ce soit pour le fonctionnement et l'investissement des infrastructures ou la réalisation des études et prestation, devra être re-questionné. Des règles génériques de tarification seront recherchées.

## 6. DIALOGUE SOCIAL ET CONCERTATION

Comme annoncé dès début février à l'ensemble du personnel, le dialogue social sur la fusion des deux instituts a débuté en février 2018 et se poursuivra jusqu'à fin 2020, avec plusieurs temps successifs.

### 1. Premier temps : construction des cibles de propositions et information régulière des organisations syndicales (OS).

De février 2018 à octobre 2018, les propositions relatives aux sujets scientifiques, organisationnels, administratifs et de gestion des RH ont été construites entre responsables et experts des deux instituts.

Lors de cette phase d'expertise, priorité a été donnée à **l'information formelle et régulière des organisations syndicales au sein des diverses instances (CCHSCT, CT, CS, CA)** sur l'état d'avancement des réflexions. En complément, des messages des présidents aux agents ont été envoyés.

Comme acté avec les ministères de tutelles le 17 mai 2018, et par souci de complète transparence, cette phase s'est clôturée par **une première réunion informelle le 21 septembre dite de « comité de suivi »**, avec les membres des deux comités techniques d'établissement ; une présentation des deux rapports des Comités opérationnels leur a été faite, et a donné l'occasion d'un premier échange.

Les organisations syndicales présentes le 21 septembre ont souhaité et obtenu **l'organisation d'une réunion conjointe des CT d'établissements, qui s'est tenue le 8 octobre** et qui a permis l'expression de positions construites à la lumière des rapports remis.

L'ensemble des organisations syndicales représentatives des deux établissements ont participé à cette réunion, certaines d'entre elles (CFDT Inra, Sud Irstea, CFTC Inra) ayant envoyé des documents préparatoires recensant leurs questions et positions sur le projet de fusion.

Au terme de la réunion, les deux directions générales ont retenu un certain nombre de points en réponse à des questions des représentants du personnel :

- *Demande de co-tutelle du MTES soutenue par l'ensemble des OS* : nous avons rappelé que les représentants du MTES dans les CA n'avaient pas demandé cette co-tutelle mais que nous pouvions proposer un accord-cadre du nouvel établissement avec ce ministère ;
- *Demande de révision du COP INRA 2017-2021 pour le nouvel établissement* : nous avons donné notre accord pour lancer cette révision courant 2020, en intégrant les objectifs apportés par Irstea, et pour engager courant 2021 une large concertation interne et externe pour préparer le document d'orientation et le COP 2022- 2026 du nouvel institut ;
- *Demande de hausse significative des budgets pour rattraper les retards par rapport aux autres EPS, soutenue par l'ensemble des OS* : nous avons indiqué que nous porterions une demande de dotations budgétaires complémentaires auprès des ministres, pour assumer les coûts de la fusion, la convergence indemnitaire et le rattrapage progressif des dotations des unités Irstea (cf proposition n°8) ;

- *Demande concernant l'évaluation des personnels* : nous avons donné notre accord pour associer les OS à la réflexion sur un nouveau dispositif d'évaluation qui tiendra compte des cultures et expériences des deux organismes ;
  - *Demande relative aux droits des agents Irstea* : nous avons confirmé que nous nous engageons à reprendre l'ensemble des agents Irstea, CDD ou fonctionnaires, en reprenant l'intégralité de leurs droits prévus dans les contrats ou dans les statuts ;
  - *Demande concernant les CAP* : si certaines OS ont demandé un report du calendrier de la fusion au 1<sup>er</sup> janvier 2022, date qui serait plus proche des prochaines élections de la fonction publique (fin 2022), la majorité des représentants du personnel ont, dans l'hypothèse d'une fusion au 1.1.2020, exprimé leur préférence pour une CAP composée de la réunion conjointe des CAP Inra et Irstea jusqu'aux élections de 2022 (cf proposition n°5).
- **Deuxième temps : séances de travail en comité de suivi avec les OS, avant concertation formelle**

Afin de maintenir la qualité de ce dialogue, il pourra être proposé aux organisations syndicales de réunir à nouveau le comité de suivi pour présenter formellement le rapport remis aux Ministres, dès lors qu'il aura été approuvé, afin de présenter le contenu détaillé des propositions retenues par les Ministres.

Cette seconde phase, qui réunira les deux directions générales et les OS des deux instituts se déroulera au cours du mois de novembre 2018.

L'étude de prévention des risques psychosociaux (cf. 8.2.2) sera lancée fin 2018, sous l'égide des CHSCT.

- **Troisième temps : concertation formelle dans les instances**

De début octobre 2018 (CT conjoint Inra-Irstea) à mi-mai 2019 débutera la concertation formelle dans chaque instance des deux instituts, sur les projets de textes statutaires, les mesures RH et l'accompagnement proposé.

Des réunions conjointes pourront également être organisées à la demande des organisations syndicales. Une information régulière des agents se poursuivra.

- **Quatrième temps : suivi formel dans les instances de la mise en œuvre**

De juillet 2019 à fin 2020 se déroulera une phase de suivi régulier de l'état d'avancement de la mise en œuvre. Un point sera également effectué périodiquement au sein des instances des deux instituts.

A partir du 1er janvier 2020, les instances du nouvel Institut, en formation transitoire jusqu'aux élections en juin 2020, puis pérennes seront réunies à cet effet. En parallèle, dans les centres concernés, une information régulière sur cette mise en œuvre au niveau local sera réalisée.

## 7. LES PROCHAINES ETAPES : DYNAMIQUE DE PREFIGURATION ET MISE EN ROUTE DU NOUVEL ETABLISSEMENT

Dès validation des orientations du rapport par les ministres, une phase plus opérationnelle de préfiguration pourra être enclenchée. Trois exigences ont présidé à la conception du programme de travail à venir :

- Garantir l’effectivité de la fusion au 1er janvier 2020.
- Porter la plus grande attention à l’accompagnement des collectifs et des personnels.
- Bâtir une culture commune, et fondée sur des valeurs partagées.

### 7.1. DE LA PHASE PREPARATOIRE MOBILISATRICE A LA PREFIGURATION DU NOUVEL INSTITUT

Le dispositif de pilotage pendant la phase de préfiguration doit répondre aux objectifs suivants :

- Décloisonner l’appui à la recherche, la science et l’expertise en appui aux politiques publiques, afin de créer un système cohérent et d’identifier les interfaces sensibles.
- Placer en responsabilité les responsables mandatés comme « préfigureurs », ceci dès la conception de l’organisation cible, pour atteindre les objectifs définis dans le rapport aux ministres ; leur demander d’organiser leur communauté de travail et leur donner les moyens d’assumer la qualité des travaux et leur bon avancement.
- Faciliter la programmation des travaux, tout en restant très réactifs aux aléas, garantissant la capacité d’action corrective rapide avec un suivi rapproché et des leviers d’arbitrages réactifs, et un reporting pertinent.

Des préfigureurs seront désignés et le cas échéant des préfigureurs-adjoints. Un comité de pilotage stratégique et quatre comités de préfiguration seront mis en place : « Science et innovation », « Ressources », « Expertise et appui aux politiques publiques » et « Organisation territoriale », de manière à piloter le programme de travail issu des travaux collaboratifs engagés depuis le mois de mars.

Pour appuyer le travail des préfigureurs et animer le pilotage du programme de travail, un chef de projet sera désigné auprès du DGD Ressources.

Le comité de pilotage stratégique co-présidé par les deux PDG, et composé des responsables des comités de préfiguration, du chef de projet et en tant que de besoin des préfigureurs veillera à la cohérence et au bon avancement de l’ensemble.

En appui, une équipe de consultants sera mobilisée en conduite du changement (pour les équipes et comités de préfiguration qui le souhaitent) et assistera le chef de projet. En fonction des ressources budgétaires et de ses priorités, chaque comité de préfiguration pourra solliciter un appui de consultant sous formes de prestations opérationnelles.

Les centres concernés par une extension de leur périmètre, ainsi que les départements, pourront également bénéficier d’un accompagnement en management, ainsi qu’en accompagnement RH.

Ce dispositif doit permettre l'exécution du programme de travail en temps voulu, sécuriser les chantiers critiques de la fusion en amont du 1<sup>er</sup> janvier 2020 :

- **Mi-novembre** : Les préfigureurs reçoivent une lettre de mission signée des deux présidents. Le consultant est choisi et les notifications sont envoyées.
- **Novembre 2018 - décembre 2019** : Déroulement de la phase de préfiguration.

Le rapport final sur la structuration et l'organisation du nouvel institut sera remis aux Ministres en juillet 2019, comme prévu dans la lettre de mission du 6 février 2018.

## 7.2. CONDUITE ET ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT

L'accompagnement au changement intègre trois composantes – communication, prévention des risques et accompagnement des personnels et des collectifs – qui seront déployées de façon coordonnée afin d'assurer la cohérence globale et faciliter la création d'une nouvelle communauté autour d'une identité d'établissement renouvelée.

### 7.2.1. PLAN ET ACTIONS DE COMMUNICATION

Le premier défi de la communication sera interne. Il s'agira de garantir la meilleure information sur le projet de fusion, en donnant du sens aux actions engagées, d'outiller la ligne managériale, d'informer et donner les éléments de compréhension aux personnels, de maintenir l'engagement et la motivation.

Compte tenu de l'enjeu qu'il représente pour la réussite du projet, le plan de communication « Accompagnement au changement » nécessite un échange régulier et organisé avec le comité de pilotage stratégique. Il doit pouvoir s'appuyer sur une identification fine des besoins, à l'aide du chef de projet de fusion, d'une collaboration avec les DRH, les directions de la communication et les responsables des 4 comités de préfiguration spécifiques.

Dans un deuxième temps, en interne comme à l'externe, la communication devra favoriser la création et la promotion d'une nouvelle identité, en portant un message clair aux partenaires externes. Un travail d'hybridation des cultures et des valeurs sera conduit en amont pour donner le sens et la matière nécessaires aux messages envoyés.

La mise en ligne d'un nouveau site web pour l'Institut unique au 1<sup>er</sup> janvier 2020 est un rendez-vous clé à préparer dès 2018.

### 7.2.2. PRÉVENTION DES RISQUES

La création d'un institut unique au 1<sup>er</sup> janvier 2020 est potentiellement source de risques psychosociaux. Afin de prévenir ces risques et d'accompagner les deux instituts dans leur évolution, il sera nécessaire de faire appel à un prestataire extérieur.

Le recours à ce prestataire se fera le plus en amont possible et consistera à intégrer la prévention des risques, les conditions de travail des agents étant au cœur de l'analyse, en tant que conditions indispensables à la réussite du projet.

Le prestataire aura pour mission d'assister, avant la création du nouvel Institut, les directions de l'Inra et d'Irstea en lien avec les CHSCT des établissements dans la formulation des actions de prévention.

L'analyse identifiera les facteurs de risques, anticipera de manière préventive l'éventuelle dégradation des conditions de travail, et proposera selon les cas des mesures préventives et correctives. Ces recommandations seront versées au dialogue social et feront l'objet d'un dialogue dédié et formel dans les CHSCT.

### 7.2.3. ACCOMPAGNEMENT SOUTENU DES PERSONNELS ET DES COLLECTIFS

#### - **Une politique de développement RH alignée sur les enjeux de la fusion**

Des axes de travail sont d'ores et déjà pré-identifiés mais nécessiteront des interactions avec les porteurs concernés comme les scientifiques, les présidents de centre, les directions d'appui et au niveau local avec les directeurs d'unité pour préciser les problématiques et affiner ainsi les actions collectives et individuelles à mettre en place.

Peuvent être cités à ce stade : dispositif GPEEC, dispositif d'accompagnement des managers, réflexions sur l'entretien d'activité, rénovation des cadres de travail.

Des entretiens individuels seront proposés aux agents (cf. détails ci-dessous) ; des formations seront élaborées (réorientation ou évolution ou développement des compétences) et des accompagnements de collectifs en évolution seront proposés. La participation des agents à la construction collective du nouvel établissement est un enjeu essentiel.

#### - **Un accompagnement individuel sur-mesure, basé sur le savoir-faire des deux instituts**

L'accompagnement individualisé proposé aux agents a pour ambition d'offrir un dispositif ouvert à l'ensemble des agents concernés par le projet de fusion. Il s'appuiera sur le savoir-faire de l'Inra et d'Irstea en la matière, notamment en termes de conseil en formation et orientation professionnelle.

Les principes retenus sont très proches de ceux qui prévalent à tout accompagnement individuel dans nos instituts. L'objectif est de permettre aux agents de construire leur parcours professionnel et développer leur compétence au sein du nouvel établissement. La qualité de l'accompagnement devra faire l'objet d'un suivi constant et régulier, avant et après la fusion.

Tous les agents concernés auront un égal accès à l'offre de service proposée pour l'accompagnement individualisé.

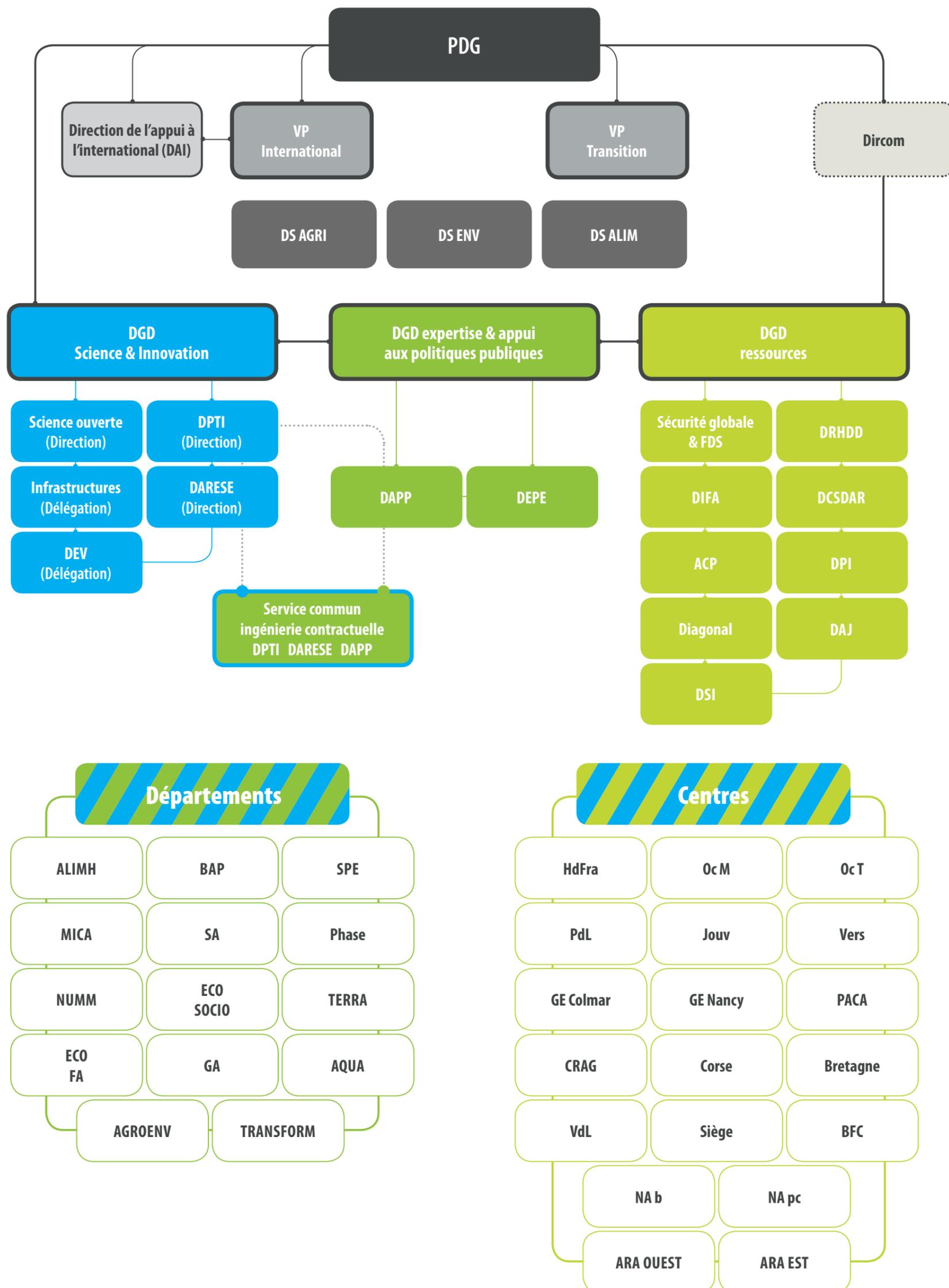
#### - **Un accompagnement collectif des structures pour gérer la transition**

Il s'adressera essentiellement aux directions d'appui, départements, centres ainsi qu'aux unités concernés et pourrait prendre plusieurs formes au regard des besoins et des objectifs à atteindre : séminaire de travail réunissant les acteurs impliqués (au sein d'une direction), séquences dédiées faciliteront le partage d'une vision commune, construction d'enjeux commun et étapes associées, etc.

Il pourra également mobiliser de la consultance (interne et/ou externe) pour permettre à une structure de travailler sur son organisation, sa gouvernance et ce dans le cadre d'une démarche collective et d'un management participatif.

**Un dispositif de suivi de la fusion portant sur l'ensemble de ces sujets sera mis en place dès le 1<sup>er</sup> janvier 2020.**

# Projet d'organigramme



## LISTE DES ABREVIATIONS ET ACRONYMES

AGROENV : Connaissances des agrosystèmes pour la transition agro-écologique et numérique des agricultures  
AlimH : Alimentation humaine  
AllEnvi : Alliance nationale de recherche pour l'environnement  
AMUE : Agence de mutualisation des universités et des établissements  
AQUA : Connaissance du fonctionnement des milieux aquatiques pour la gestion adaptative des écosystèmes et des ressources en eau et la maîtrise des risques associés  
ARA : Auvergne-Rhône-Alpes  
BAP : Biologie et amélioration des plantes  
CA : Conseil d'administration  
CET : Compte épargne-temps  
CCHSCT : Comité central d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail  
CHSCT : Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail  
ComOp : Comité opérationnel  
CRPM : Code rural et de la pêche maritime  
CS : Conseil scientifique  
CST : Conseil scientifique et technique  
CT : Comité technique  
DAI : Direction des affaires internationales  
DAJ : Direction des affaires juridiques  
DAPP : Direction de l'appui aux politiques publiques  
DARESE : Direction de l'appui régional, de l'enseignement supérieur et de l'Europe  
DCSDAR : Direction de la coordination des services déconcentrés d'appui à la recherche  
DEPE : Délégation/Direction à l'expertise scientifique collective, à la prospective et aux études  
DEV : Délégation à l'évaluation  
DGD : Directeur(trice) général(e) délégué(e)  
DGDA : Directeur général délégué à l'appui à la recherche  
DGDEAPP : Directeur général délégué à l'expertise et à l'appui aux politiques publiques  
DGDR : Directeur général délégué à la recherche et à l'innovation  
DGDS : Directrice générale déléguée aux affaires scientifiques  
DIAGONAL : Direction d'appui au pilotage scientifique et de gestion  
DICSDAR : Direction de l'immobilier et de la coordination des services déconcentrés d'appui à la recherche  
DIFA : Direction du financement et des achats  
DPI : Direction du patrimoine et de l'immobilier  
DPTI : Direction du partenariat et du transfert pour l'innovation  
DRH : Directeur des ressources humaines  
DRHDD : Direction des ressources humaines et du développement durable  
DSI : Direction du système d'information  
DSO : Direction science ouverte  
DSS : Domaine scientifique stratégique  
ECO-FA : Connaissance du fonctionnement, dynamique et gestion des écosystèmes continentaux faiblement anthropisés  
ECO-SOCIO : Analyse du fonctionnement et des évolutions économiques et sociales de l'agriculture, de l'alimentation et des industries agroalimentaires, en lien avec les enjeux environnementaux globaux et locaux  
EPST : Établissement public à caractère scientifique et technologique  
ESR : Enseignement supérieur et recherche  
ESRI : Enseignement supérieur, recherche et innovation  
GA : Génétique animale

GBCP : Gestion budgétaire et comptable publique  
GER : Gros entretien renouvellement  
GESLAB : Gestion financière du laboratoire  
GPEEC : Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences  
GVT : Glissement vieillissement technicité  
HDR : Habilitation à diriger des recherches  
IAE : Ingénieurs de l'agriculture et de l'environnement  
IPEF : Ingénieurs des ponts, des eaux et des forêts  
ISC : Infrastructure scientifique collective  
MESRI : Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation  
MICA : Microbiologie de la chaîne alimentaire  
NUMM : Représentation numérique, science des données et intelligence artificielle, technologies robotiques et capteurs, modélisation intégrative et prédictive de systèmes complexes  
ODD : Objectifs de développement durable  
ONG : Organisation non gouvernementale  
OS : Organisation syndicale  
PDG : Président directeur général  
PHASE : Physiologie et systèmes d'élevages  
PNA : Position normale d'activité  
PPCR : Protocole parcours carrière et rémunération  
RH : Ressources humaines  
SA : Santé animale  
SHS : Sciences de l'homme et de la société  
SI : Système d'information  
SIFAC : Système d'information financier analytique et comptable  
SIHAM : Solution intégrée de gestion des ressources humaines, couvrant l'ensemble des besoins de gestion et d'aide au pilotage RH  
SIRH : Système d'information ressources humaines  
SPE : Santé des plantes et environnement  
TERRA : Connaissances et analyse des systèmes d'acteurs des territoires, de leurs actions et de la dynamique des systèmes complexes territoriaux pour l'aide à la décision, l'innovation et l'accompagnement des transitions.  
TRANSFORM : Sciences et technologies pour la bioéconomie, analyse des trajectoires des bioressources et des procédés (bio)technologiques nécessaires à leur transformation